

# РЕДАКЦИОННАЯ РУБРИКА



## Как будет меняться управление университетами

Интервью главного редактора Алексея Ключева с экспертом Алексом Ашером



**Алекс Ашер** – президент Higher Education Strategy Associates (HESA), консалтинговой фирмы, предоставляющей поддержку по вопросам стратегии и политики правительственным органам, учреждениям и корпорациям, работающим в сфере высшего образования. Значительная часть деятельности Алекса сфокусирована на вопросах доступности и студенческих займах, по которым он консультирует правительство Канады, а также ряд стран Европы, Азии и Африки. Его работа (в соавторстве с Dominic Orr и Johannes Wespel) «Оказывают ли изменения в разделении затрат влияние на поведение студентов и учреждений высшего образования? Данные по кейсам из девяти стран» опубликована в июне 2014 года Европейской Комиссией.

Алекс Ашер также занимается изучением рейтингов, измерения качества и показателей деятельности университетов. Он подготовил три издания «Мировые рейтинги учреждений высшего образования: доступность в сравнительном разрезе». На протяжении шести лет сотрудничал с газетой «Globe and Mail» из Торонто при составлении канадского рейтинга университетов и в 2012 опубликовал первый в истории Канады исследовательский полевой рейтинг. А. Ашер был основателем и членом правления International Rankings Expert Group и является членом консультативного совета Academic Rankings of World Universities, проводит исследования по просьбе Всемирного Банка и других агентств в Азии и Африке, а также сотрудничает с международными компаниями, например, Interbrand и Ernst & Young, по проектам в сфере высшего образования. Он также является автором ежедневной колонки по вопросам канадского высшего образования под названием «О чем задуматься в начале дня». Алекс Ашер живет в городе Торонто, Канада.

**Совершенно очевидно, что руководители университетов должны быть очень внимательными к тем изменениям, которые происходят во внешней среде, в глобальном пространстве. Наверное, сегодня как никогда эффективность менеджмента связана со способностью видеть тренды развития и своевременно на них реагировать. Каково ваше мнение, на какие тренды глобального развития сегодня в первую очередь надо обращать внимание университетам и их руководителям?**

Я полагаю, что наиболее важные тенденции, на которые надо обратить внимание, являются преимущественно национальными. Большинство вузов все еще живут в мире, где деньги, управление вузами являются объектом национального управления, подчинения национальному правительству. Это не значит, что правительство не обращает внимание на международные тренды, но в российском контексте первостепенны не международные тенденции в исследовательской сфере. Наиболее важно то, что правительство решило создать проект 5–100. Я имею в виду то, что наиболее важной задачей для каждого руководителя

вуза стала необходимость получить максимальный объем средств в университет, наряду с теми ресурсами, которые имеют.

И что меняется со временем – это определение того, что считать результатом. Сначала нам говорят, что важно то, что у нас больше студентов, мы более доступны, в другое время: «Нет, нет, это должны быть публикации». И все это будет комплекс параметров, которые любой вуз считает результатом, это будет соединение того, что велит делать правительство и что велит делать профессиональная сфера. К примеру, если это подготовка инженеров, то всегда необходимо достижение понимания между правительством и профессиональной средой о том, что такое хороший результат в этой сфере. Главными интернациональными аспектами сейчас является то, что необходимо быть более интенсивными в исследованиях, необходимо быть более интернациональными, но это становится все более и более сложным из-за стагнирующей экономики и кризиса. Большой рост интернационализации был вызван тем, что правительства выдавали стипендии для мобильности. Сейчас мы видим, что Бразилия и Саудовская Аравия значительно сокращают количество

отправляемых за рубеж студентов, а некоторые страны приостановили отправку студентов совсем и меняют характер рынка.

**Безусловно, университеты все-таки должны находить баланс между запросами правительства и собственными профессиональными университетскими задачами и проблемами. Но правительство хочет простых решений: очень часто оно хочет «оцифровывать» деятельность университета, оно хочет видеть ясную динамику изменений, которые происходят в университете. У нас в стране сейчас таким инструментом становятся рейтинги университетов. И правительство хочет видеть активную динамику, движение наших университетов в рейтингах, в том числе – глобальных рейтингах. Однако сегодня мы можем говорить о том, что очень часто рейтинги ведут к конфликту внутренних и внешних целей. Мы знаем об отказе многих западных университетов от использования рейтингов в качестве инструмента оценки своей деятельности. Экспертное сообщество сегодня все больше говорит о давлении рейтингов, о том, что рейтинги сегодня очень часто деформируют собственно университетские цели и задачи, университетские стратегии. Ваше мнение: каково место рейтингов в стратегическом планировании? Как рейтинги могут использоваться как инструменты в разработке университетских стратегий?**

Рейтинги используются для стратегии только в тех случаях, когда то, что они измеряют, связано с тем, что вы использовали для достижения своих целей. Я думаю, что в отношении исследований сравнение – это хорошая идея, так как рейтинг – одна из форм сравнения. Единственная проблема – это насколько исследования, связанные с позиционированием в рейтингах, которые вы используете, достаточно детализированы, чтобы позволить вам понять сложность вашего собственного университета. Рейтинг исследовательской деятельности всего университета в целом не расскажет вам много. Исследовательский рейтинг, который делит то, чем вы занимаетесь, на отдельные составляющие – такие как наука, разные формы инженерии, социальные науки, – он уже более удачный, так как малая часть университетов одинаково успешна или одинаково неуспешна во всех этих областях. Всегда есть те, которые лучше, чем другие, и если вы хотите ис-

пользовать сравнительный анализ и позиционирование в этой конкретной области, то это будет полезно.

Вне области научных исследований я бы не сказал, что рейтинг очень полезен. Мы никогда не сможем вычислить, в частности, как определить третью миссию университета, как определить вовлеченность в сообщество, как рассказать о предпринимательстве, создании новых бизнесов, все те вещи, которые университет делает, и никто не измеряет их общепринятым способом среди вузов. Когда мы говорим о преподавании – нет ничего, нет никаких критериев оценки. Ни у кого в мире нет каких-либо индикаторов для процесса преподавания. Когда мы говорим о студентах, о доступности – в мире существует очень мало систем и рейтингов, которые смогут много рассказать о том, какого рода студенты пришли в университет. У вас могут быть показатели, которые говорят о том, что 50 % студентов получили больше 80 % на итоговом экзамене в школе или на вступительном экзамене в университет, и эти данные говорят лишь только о том, насколько элитарно ваше учебное заведение. Я не думаю, что это хорошая система оценки университета – оценка престижности вуза. Если все хорошие студенты хотят идти учиться в МГУ или СПбГУ, то это говорит, насколько престижен ваш вуз, но не говорит о том, чем вы занимаетесь, вот что важно.

В целом, я полагаю, если говорить о том, что университету важно повышение интенсивности исследовательского позиционирования, то рейтинги важны, в других сферах – я не уверен.

**Ряд национальных образовательных систем ставят перед собой задачу более активного присутствия на глобальном рынке образования и мировых рейтингах. Мы все знаем о результатах такого активного вторжения китайских университетов; Россия стремится усилить свои позиции; ряд европейских стран тоже озаботились и стали создавать программы развития своих лидеров. Как вы считаете, насколько может измениться дизайн глобального рынка образования и присутствия на нем лидеров из других образовательных систем?**

Доминировать на глобальном рынке и доминировать в глобальных рейтингах – это разные задачи. Даже в таких странах, как Канада, Австралия или США есть ряд вузов, которые очень преуспевают с точки зрения привлечения

иностранных студентов, но их нет в рейтингах. Если рассматривать страну, которая очень преуспела за последние годы в привлечении иностранных студентов, то это будет Польша. У них огромное количество украинских студентов, и они делают это, не будучи в рейтингах. Я думаю, что другой вопрос в том, как некоторые страны двигаются вверх по рейтингу. Например, то, что делали университеты Саудовской Аравии на протяжении последних лет, становится тревожной тенденцией. Они находят ведущего исследователя, платят ему или ей сотни тысяч долларов только для того, чтобы быть аффилированными, даже если он приезжает только на пару недель. И получилось, что не имея ранее ни одного университета в топ-500, они теперь имеют 6 или 7 университетов в топ-500, один из которых входит в топ-200. Не было еще ни одного университета, который взлетел бы так быстро. И это не потому, что они имеют хорошую школу, не потому, что они выдающиеся, нет, все это потому, что они купили тех специалистов. Рейтинги – это запаздывающие индикаторы, а не прогнозирующие индикаторы, они не указывают на то, где будет страна, они указывают на то, где она была. Люди говорят о рейтинге так, как будто цифры, сквозь которые они идут, – это скорее поток, а не накопление, но ведь университет – это не то, сколько денег он заработал в этом году, это не то, кто в нем в этом году. Университет – это накопление знаний год за годом, наращивание связей с другими вузами, с другими университетами по всему миру. Очень сложно продвинуть вуз вверх лишь за пару лет. Идея, что большие деньги, выданные вам, в короткий срок смогут сделать что-либо с точки зрения позиционирования вуза в рейтинге, честно говоря, утопия. Менее чем за 10 лет очень сложно сделать это, только если вы не прибегнете к тому способу обмана, о котором я вам уже говорил в контексте саудовских университетов. И все плохое, что было, тоже будет влиять на вуз в течение десятилетий. Если вспомнить о катастрофе высшего образования, которая длилась с конца 80-х до 2002 года – это тоже имеет свой эффект на долгие годы. Тот факт, что российские университеты не могли нанять новых специалистов, так как это не являлось привлекательной карьерой, не могли пригласить хороших исследователей, все это имеет продолжительное влияние на способность вуза создавать новое знание, укреплять академические связи, делать все необходимые вещи с точки зрения исследований, чтобы расти в рейтинге.

**Что вы можете сказать о перспективах российских университетов? Программа ТОП 5–100 заявляет для университетов достаточно высокие амбициозные цели, но возрастает скепсис в профессиональном сообществе относительно достижимости этих целей. Сегодня вузы – участники этой программы испытывают серьезное давление со стороны и сообщества тоже, поскольку сообщество ждет быстрых результатов, оно ждет успехов, но наши вузы пока не демонстрируют этих успехов.**

Позиция в рейтинге – это то, что изменяется за десяток или два десятка лет, не меньше. Российские университеты были бедны такой длительной срок, что попасть в топ-500 или топ-400 им уже очень сложно, еще сложнее оказаться в топ-100. Если бы целью было попадание в топ-100, то лучшим решением было бы взять МГУ им. Ломоносова, добавить в него МИФИ и МФТИ и перемешать их, как это делает французское правительство, и вы бы получили один вуз, входящий в топ-100 и преуспевающий в этом топ-100. И есть несколько структурных причин, почему российские университеты имеют ряд сложностей попадания в топ-100. Российские университеты, которые входят в проект 5–100, – очень узкой специализации, это не мультиуниверситеты, как мы называем их в Северной Америке. Например, Самарский государственный аэрокосмический университет – он входит в список университетов проекта 5–100. Нет ни одного университета в мире, входящего в 5–100, с такой узкой специализацией.

Академия наук, которая у вас существует отдельно, и это очень вредит не науке, а позиционированию в рейтинге. Вы разделяете свои научные усилия между университетами и академиями. Если бы вы действительно хотели попасть в топ 5–100, вам следовало бы объединить усилия и дать доступ университетским исследователям к работам исследователей Академии наук. Как было сказано ранее, данная проблема берет начало в сложном периоде 90-х годов, где вы потеряли целое поколение ученых. И если вы зададитесь вопросом: кто на сегодняшний день является наиболее успешными учеными в мире, вы увидите, что это люди в основном сорокалетнего возраста, т. е. то поколение, которого у вас нет. И вся проблема заключается в том, что ни программы исследований, ни проект 5–100 этот фактор изменить не смогут. Не примите в качестве критики программы 5–100 то, что я скажу, но мы склонны думать, что данный проект смог бы получить нуж-



ный результат в течение нескольких десятилетий, если бы развивался в двух направлениях. Первое – инфраструктура исследований: к примеру, если вы закупаете лаборатории, оборудование для них, т. е. длительное время увеличиваете исследовательский потенциал, это не повысит ваш университет в рейтинге сразу же, но с течением времени именно это поможет привлечь как можно больше ученых, поможет улучшить качество работы на длительное время вперед. И второе, что может сделать программа 5–100, – это потратить намного больше времени на подготовку своих исследователей к международному научному сотрудничеству. А это заключается в следующем: первое – повысить их уровень владения английским языком, или немецким для некоторых из областей знаний. Существуют так называемые глобальные языки, на которых люди говорят друг с другом, и если вы ими не владеете, то будет очень сложно принимать участие в международных обсуждениях, дискуссиях. И второе – вложение денег в поездки ученых на международные конференции. Посещая данные конференции, ваши исследователи становятся частью международного сотрудничества, но если они не владеют английским языком, делать им там, в принципе, нечего. Хорошее знание языка также очень важно для публикаций. Если вы возьмете две одинаковые статьи на определенную тему из какой-либо области знаний, то опубликуется та статья, которая будет написана более правильным английским языком, чем другая. Точно такой же эффект это производит и на слушателей. Если, к примеру, вы выступаете на конференции и там говорят: «Смотри, это тот самый парень, кто написал ту статью...». Так что это по-прежнему остается камнем преткновения для не говорящих на английском языке стран. Английский язык важен, т. к. позволяет вам стать частью международного научного сообщества.

**И последний вопрос. В России очень интенсивно происходит дифференциация в системе высшего образования. У нас появилась группа вузов, называемая национальными исследовательскими университетами. Они получают отдельное финансирование и пользуются поддержкой государства в развитии своих исследований. У нас есть 10 федеральных университетов, которые тоже получают поддержку от государства в развитии своей исследовательской и образовательной деятельности. Сейчас заявлена программа создания так называемых «опорных университетов». Предполага-**

**ется, что их будет примерно 50–100 в стране. Таким образом, формируется группа университетов-лидеров и университеты следующих эшелонов. До сих пор российская высшая школа была достаточно однородной. Это поддерживалось целым рядом мер. Например, у нас существуют единые образовательные стандарты, обязательные для всех университетов; нет многократных отличий в стоимости обучения; университеты управляются из федерального центра для сохранения единства и однородности всей системы. Но сегодня происходит радикальное изменение дизайна высшей школы. В целом – усиление дифференциации университетов – это проблема или это естественный процесс?**

Я не знаю, естественный ли это процесс, но это распространенный процесс. Я не очень хорошо знаком с российскими университетами, чтобы говорить о них, но я бы сказал, что если вы обратите внимание на такого рода дифференциацию, то американская образовательная система работает в этих условиях уже давно. Мнения разделились о том, хорошая ли система образования в Америке или нет. Никто не сомневается в том, что топ-100 или 200 университетов Америки – это действительно хорошие университеты. Но, если не брать во внимание эти топовые университеты, то есть недостатки в большинстве остальных. Для меня не существует разницы между топовыми университетами и теми, кто находится ниже по списку, самое главное то, что где бы ни была та нижняя планка, само содержание должно соответствовать минимальным стандартам университета. И большой объем работы должен проводиться для повышения стандартов, в первую очередь, при помощи аккредитации как основного инструмента. Вы должны строго следовать этому, так как я знаю много постсоветских стран, в которых появлялись новые частные университеты в большом количестве, и контроль над этими университетами был очень посредственным, что и вылилось в проблему с университетами внизу списка.

Сейчас у вас появился шанс, как я понимаю, у вас снизился набор студентов из-за демографического спада, у вас есть правительство, которое стремится к повышению стандартов образования путем слияния больших университетов с маленькими и слабыми, что совсем не плохая идея. Дифференциация сыграла хорошую роль для ряда стран. И нет ни одной страны, соразмерной с Россией, в которой не было бы системы

дифференциации. Меня не так волнует то, что происходит с университетами из топового списка. Есть ряд университетов, которые получают больше, что очень не нравится тем, кто не получает эти деньги, но для национальной перспективы это хорошо. Основная задача любой университетской системы в развитой экономике – это быть уверенными в том, что выпускники готовы к работе в современной экономике. Если они с этим справляются, а это важно для университетов внизу списка, то они выполняют правильную и важную функцию в современной экономике. Российские университеты преодолели очень непростой путь, так как 30 лет назад система высшего образования была очень тесно связана с экономической системой. Вам говорили, что вы поступаете в этот университет, и по его окончании вам гарантировано рабочее место. Связь между университетом и экономикой была очевидна. Был налажен поток. Каждый понимал, к чему готовит обучение. И то, что происходит на протяжении 20–30 последних лет, связано не

только с тем, что вам пришлось пережить с точки зрения финансирования. Само значение работы в экономике изменилось. Изменения произошли везде, в Канаде и Америке тоже. Но изменения были намного значительнее здесь, так как произошёл переход от командно-административной к рыночной экономике. И потребовалось много времени для университетов, чтобы приспособиться к этим переменам. Не удивительно, что ряд университетов не справился с задачей. Это проблема, с которой вы столкнулись среди университетов из нижнего списка. Сейчас самое время двигаться вперед и вверх. Есть программа 5–100, которая помогает лучшим университетам двигаться вверх, так же важно помогать развиваться университетам внизу списка. ■

*Редколлегия  
выражает признательность  
Е. В. Любимовой за помощь  
в подготовке интервью.*

